



## DECIMOSEPTIMO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

**Estrategia de la OIT en materia de Recursos Humanos: actualización**

1. Desde que el Consejo de Administración adoptó en noviembre de 1999 la Estrategia de la OIT en materia de Recursos Humanos, en cada reunión de la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración (en adelante, «la Comisión») se ha presentado un informe sobre la aplicación de esa Estrategia. En el presente documento se destacan los avances logrados al respecto desde marzo de 2003, siguiendo el formato utilizado en informes de actualización anteriores. En la reunión de la Comisión de marzo de 2004 se presentará un informe más completo sobre la aplicación general de la Estrategia <sup>1</sup>.
2. En su 285.<sup>a</sup> reunión, se informó a la Comisión de que el Director General había solicitado al Auditor Externo que realizase una evaluación de la gestión de la Estrategia en materia de Recursos Humanos. El informe del Auditor Externo se presentó a la Comisión en un documento aparte <sup>2</sup>. La Oficina ya ha adoptado medidas para introducir cambios con arreglo a las recomendaciones del Auditor y presentará un informe detallado al respecto en la reunión de la Comisión de marzo de 2004. Las recomendaciones de la auditoría abarcan muchos elementos y destacan la relación existente entre algunos elementos de la Estrategia y la necesidad de un enfoque integrado y coordinado para que su aplicación dé buenos resultados.
3. El Equipo de Dirección ha identificado una serie de actividades necesarias para reforzar la gestión de la ejecución de la Estrategia y los resultados. Tras la discusión celebrada en la reunión de marzo del Consejo de Administración y las recomendaciones de la auditoría externa, los objetivos de política del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD) ocuparon un lugar destacado en el programa del Equipo de Dirección. El Equipo había debatido ampliamente temas relacionados con la formación del personal y el desarrollo de la gestión, la planificación de la sucesión, la igualdad de género, la estructura de clasificación de la Oficina y la comunicación, y había tomado las correspondientes decisiones al respecto.

<sup>1</sup> Documento GB.286/PFA/13.

<sup>2</sup> Documento GB.286/PFA/14, Examen de la puesta en práctica de la Estrategia de la OIT en materia de Recursos Humanos: informe del Auditor Externo.

4. El Auditor Externo señaló que era fundamental que exista una buena comunicación para garantizar la correcta aplicación de toda la Estrategia en materia de Recursos Humanos. HRD está colaborando con el Equipo de Dirección, PROGRAM y FINANCE para determinar las distintas necesidades de información del personal. El sitio Web de HRD se está actualizando y en él figura una serie de preguntas frecuentes. Se han organizado reuniones mensuales con los supervisores directos y las reacciones han sido sumamente positivas. Ello ha permitido a los servicios administrativos y de apoyo informar a todos los supervisores directos de las novedades más recientes y conocer su opinión al respecto.

## Negociación colectiva

5. Los siete convenios de negociación colectiva negociados y firmados por la Oficina y el Sindicato del Personal entre 2001 y 2002 prevén su revisión bienal tras la firma. La Comisión Paritaria de Negociación (CPN) discutió un programa de revisión de los convenios en 2003 y decidió examinar el Acuerdo de reconocimiento y procedimiento y los dos convenios relacionados con las reclamaciones.
6. La revisión del Acuerdo de reconocimiento y procedimiento se llevó a cabo en 2003 y se convino en que, en principio, no era necesario introducir ningún cambio importante. Se han acordado pequeños cambios al texto y, en el momento de redactar el presente informe, se está ultimando el texto de una circular que lo acompaña. La conclusión del examen del Acuerdo se comunicará oralmente al Consejo de Administración en su reunión de noviembre.
7. La revisión de los dos convenios relacionados con las reclamaciones (el Convenio colectivo sobre un procedimiento de solución de reclamaciones y el Convenio colectivo sobre prevención y solución de reclamaciones en materia de acoso) comenzó en abril de 2003. Como ya se mencionó en la discusión de la Comisión celebrada en marzo de 2003, se ha tropezado con varias dificultades al aplicar ambos convenios que están intentando solucionarse mediante el proceso de negociación en curso en la CPN en relación con ese examen. En el momento de elaborar el presente informe, continúan las negociaciones con el Sindicato del Personal. En marzo de 2004 se informará al Consejo de Administración de cualquier novedad al respecto.

## Clasificación de puestos

8. La clasificación de los puestos es un instrumento clave para aplicar la Estrategia general de la OIT en materia de Recursos Humanos. El informe adoptado por el Consejo de Administración en marzo de 2003 señalaba como uno de los principales objetivos de la Oficina en esa esfera, el logro de un sistema de clasificación de los puestos basado en los requisitos necesarios en términos de resultados, competencia y capacidades. Como parte de la Estrategia en materia de Recursos Humanos adoptada en 1999, se estableció un nuevo sistema de clasificación de los puestos en torno a familias de puestos y descripciones genéricas de los puestos de esas familias. Dicho sistema se puso en práctica tras la firma de un convenio colectivo (el Convenio colectivo sobre disposiciones encaminadas al establecimiento de una base para la clasificación) en mayo de 2001 y de otro convenio colectivo (el Convenio colectivo para establecer un procedimiento de clasificación de puestos) en mayo de 2002. En el marco del Convenio, se creó el Grupo de Revisión Independiente (GRI), al que pueden apelar los funcionarios que no estén de acuerdo con su grado.
9. En el informe del Auditor Externo se determinaba que el ejercicio de establecimiento de una base para la clasificación había propiciado una reclasificación general al alza y se

advertía que esa tendencia podía continuar como resultado del nuevo procedimiento<sup>3</sup>. Por consiguiente, con el acuerdo del Sindicato del Personal en el marco de la CPN, la Oficina publicó la circular núm. 639, serie 6, para comunicar al personal la revisión del procedimiento de clasificación de los puestos.

10. En vista de la discusión sobre este tema mantenida por la Comisión en la reunión del Consejo de Administración de marzo de 2003, el Director General se ha comprometido a controlar la reclasificación al alza de dos puestos y a devolver a la Oficina una estructura racional y equilibrada en cuanto a la organización y clasificación, aprovechando las posibilidades que ofrecen las jubilaciones y la movilidad del personal. Sin embargo, ello exigirá algún tiempo, ya que actualmente hay más de 50 apelaciones pendientes de la decisión del GRI y con reciente entrada en vigor de la nueva circular, cabe esperar más apelaciones. La Oficina ha puesto en marcha una estrategia para reducir el nivel medio de los grados en los dos próximos bienios. Ello incluye el establecimiento de una estructura de clasificación revisada para cada departamento, la elaboración de planes de sucesión en los distintos departamentos para determinar los puestos vacantes o que han quedado libres tras la jubilación de un funcionario que pueden reclasificarse en un grado inferior (incluidas las vacantes sobre el terreno que se cubren con personal de la sede — mejorando así la movilidad del personal dentro de la Oficina — y la disminución del grado de los puestos vacantes de la sede) y la mejora de la capacidad de los supervisores directos para analizar los puestos y reorganizar el trabajo. El proceso también facilitará la contratación de jóvenes profesionales y contribuirá a rebajar la edad media del personal de la Oficina.

## **Prospección, contratación y selección de personal**

11. En marzo de 2003, el Consejo de Administración aprobó la propuesta de que la Oficina agilizase el proceso de contratación y selección. Se ha iniciado un proceso continuo de revisión de la dotación de personal en el que participan HRD y los supervisores directos, con objeto de ayudar a estos últimos a elaborar una planificación general del personal y de alentarlos a identificar puestos que probablemente vayan a quedar vacantes y a examinar con suficiente antelación opciones apropiadas en relación con las vacantes reales (incluidas las posibilidades de traslado).
12. La contratación está orientada al cumplimiento de los objetivos clave en materia de recursos humanos acordados por el Consejo de Administración. Teniendo en cuenta la mejora de la diversidad nacional y la representación de género, la Oficina está elaborando una estrategia de prospección con arreglo a la cual se han puesto anuncios en diversas publicaciones de distintas regiones para atraer a candidatos con perfiles específicos. Además, los supervisores directos encargados de identificar candidatos en sus respectivas esferas están recibiendo ayuda de HRD con miras a encontrar fuentes de candidatos de países no representados o con escasa representación.
13. La duración media de los concursos de selección se ha reducido de 379 días en los seis primeros meses de 2001 a 246 días para ese mismo período de 2003, y se están examinando maneras de agilizar aún más el proceso para alcanzar la meta fijada en el Programa y Presupuesto para 2004-2005, a saber, que los puestos se cubran en un plazo medio de cinco meses mediante un proceso transparente y basado en los méritos.

<sup>3</sup> *Ibíd.*

14. En el informe del Auditor Externo se señalaba que tal vez sea más eficaz concentrar los recursos disponibles para los Centros de Evaluación y Desarrollo (CED) en la selección de directivos y futuros directivos. Se ha formado a los evaluadores para realizar CED a nivel directivo y está previsto realizar la primera evaluación de candidatos a finales de 2003. La Oficina ha disminuido la «carga» administrativa de los CED reduciendo su duración y complejidad y centrándose en mejorar su capacidad para medir competencias clave genéricas de cada grado. La Oficina ha entablado discusiones con el Sindicato del Personal para limitar el uso de los CED a la selección de candidatos externos en concursos de personal de los servicios orgánicos y los servicios generales y, cuando los recursos lo permitan, al desarrollo del personal.

## Igualdad de género

15. En marzo de 2003, la Oficina se comprometió con el Consejo de Administración a aumentar el nivel actual de representación de mujeres en las categorías superiores (es decir, de P5 en adelante) del 25 al 33 por ciento para finales de 2005. Se han elaborado estadísticas para cada sector y región sobre la distribución por sexos y se establecerán objetivos en materia de género en los distintos sectores y departamentos.
16. La Oficina ha hecho grandes progresos en los últimos años en relación con la igualdad de género, y resulta alentador observar que ahora hay un número suficiente de funcionarias en los niveles P3 y P4 para facilitar una planificación eficaz de la sucesión. Además de la promoción interna, también se deberá recurrir a la contratación externa para solucionar cualquier posible déficit de personal cualificado y lograr que la Oficina alcance el objetivo del 33 por ciento.

## Contratación de jóvenes profesionales

17. La contratación y el desarrollo de la carrera de jóvenes profesionales bien cualificados sigue siendo una prioridad para la Oficina como fuente de renovación de competencias y para preparar la OIT del futuro. En ese sentido, se estableció un Programa especial de ingreso a la carrera para jóvenes profesionales (YPCEP) como elemento clave de la Estrategia en materia de Recursos Humanos adoptada en 1999 y se aplicó mediante dos grupos sucesivos de diez jóvenes. No obstante, como se confirma en el informe del Auditor Externo, el YPCEP inicialmente creado ha resultado insostenible a medio y largo plazo desde el punto de vista financiero y organizativo.
18. Se han hecho esfuerzos considerables por colocar en puestos ya existentes a jóvenes del grupo anterior del YPCEP, y se está integrando a los participantes en el Programa en puestos ordinarios a medida que se presenta la oportunidad. Sin embargo, ello ha supuesto una presión considerable sobre los recursos y la disponibilidad de puestos y, por tanto, a corto plazo no es viable admitir nuevos participantes en el Programa tal como está estructurado actualmente.
19. A fin de garantizar la contratación sistemática de jóvenes profesionales en el marco de un programa sostenible, se está revisando el YPCEP. Se está elaborando un plan de aplicación estructurado, asociado a un proceso más amplio de prospección, contratación y selección de personal.
20. El empleo de jóvenes profesionales es un medio inestimable de contribuir a abordar varias prioridades clave de la política de recursos humanos, como la mejora del equilibrio de género y la diversidad nacional y la reducción de la edad media del personal y el perfil del grado P de la Oficina. Se podrá contratar a ese personal con un grado superior cuando

queden vacantes los nuevos puestos P de grado inferior como resultado de la estrategia de clasificación de puestos mencionada en el párrafo 10 del presente documento. Actualmente, los jóvenes profesionales son también los que más contribuyen a la movilidad del personal entre la sede y las oficinas exteriores. La Oficina seguirá adoptando medidas para conseguir jóvenes profesionales de alta calidad.

## Desarrollo del personal

21. Desde marzo de 2003, la labor en ese ámbito se ha centrado en la puesta en práctica de las iniciativas del Plan de Desarrollo Personal (PDP) piloto y el examen provisional de esas iniciativas, así como en la elaboración de una serie de propuestas concretas de formación y desarrollo en el marco del componente relativo a las necesidades en materia de gestión de las propuestas sobre la utilización del superávit de 2000-2001.
22. Como la Comisión recordará, los PDP se aplicaron a título experimental en un sector de la sede y en la región de las Américas. En principio estaba previsto poner en marcha los programas piloto de manera simultánea, pero no fue posible. El programa piloto del sector de la sede se ejecutó entre noviembre de 2002 y junio de 2003 y el programa piloto de las Américas comenzó en abril y finalizó en septiembre de 2003.
23. Un consultor externo ha realizado un examen provisional del proceso piloto de los PDP, los instrumentos de las tecnologías de la información utilizados y las funciones de todas las partes implicadas, incluidas las ventajas y desventajas del proceso y su capacidad para lograr los objetivos previstos. También se ha solicitado al consultor que proporcione directrices generales para elaborar y aplicar una política de desarrollo profesional en la OIT que integre los PDP en un nuevo sistema para la gestión del rendimiento y para recompensar el buen desempeño.
24. Con respecto a esa última cuestión, el Auditor Externo recomendó mantener separado el proceso de los PDP de las evaluaciones del rendimiento, ya que los PDP están, por su misma naturaleza, dirigidos a mejorar el rendimiento futuro y no a medir el rendimiento pasado. La Oficina considera que es necesario mantener un sistema de evaluación del rendimiento y recompensar al personal que ha tenido una buena actuación. HRD está examinando opciones para revisar las disposiciones actuales.
25. HRD, junto con PROGRAM y CODEV, ha elaborado varias propuestas experimentales de formación y desarrollo que se examinarán en el contexto de los fondos del superávit de 2000-2001. Esas propuestas se refieren a la gestión y el liderazgo, la mejora técnica, la formación lingüística y una serie de iniciativas concretas (por ejemplo, en relación con la gestión de los conocimientos). La experiencia adquirida al aplicar esos programas provisionales se utilizará como base para determinar los elementos clave de los programas en curso de la Oficina sobre gestión y desarrollo de personal.

## Movilidad del personal

26. En la reunión de marzo de 2003 del Consejo de Administración, se insistió una vez más en la importancia de la movilidad del personal de los servicios orgánicos de la OIT entre la sede y el terreno. El Director General solicitó posteriormente a HRD que revisase la política existente en la materia y que elaborase una propuesta para tomar una decisión al respecto.
27. El examen de esa política comenzó en julio de 2003 con una serie de reuniones semanales entre HRD y los supervisores directos y el personal de la categoría de servicios orgánicos

de la sede. Las oficinas regionales y exteriores contribuyeron a esa labor mediante observaciones formuladas por escrito y las videoconferencias, así como en las misiones oficiales. También se discutió con el Sindicato del Personal el tema de la movilidad. Las consultas se centraron en varios aspectos vinculados a esa cuestión, como la relación de la movilidad con el desarrollo profesional y la formación, la duración del servicio y los mecanismos «de regreso», los incentivos, la estructura de los puestos sobre el terreno y cuestiones relacionadas con la vida profesional y personal. Se espera que la nueva política comience a aplicarse en el primer trimestre de 2004.

## **Fortalecimiento de la función de los directivos**

28. La participación activa de los supervisores directos sigue siendo fundamental para lograr una aplicación eficaz de la Estrategia en materia de Recursos Humanos. Como se señalaba en el párrafo 11, HRD está trabajando en estrecha colaboración con todos los directores de los sectores y departamentos y con los directores regionales para elaborar un plan continuo de gestión de los recursos humanos que se ocupe de los movimientos de personal (por ejemplo, las nuevas contrataciones, los traslados y las jubilaciones) y ponga también de manifiesto los resultados obtenidos en relación con los objetivos de la Oficina en cuestiones de género, diversidad nacional, distribución de los grados y movilidad. Se han puesto en marcha una serie de iniciativas concretas de formación en materia de gestión para suministrar conocimientos y calificaciones profesionales en relación con el procedimiento de solución de reclamaciones internas de la Oficina, mejorar el diálogo intercultural para reducir los conflictos en el lugar de trabajo, promover la gestión de los conocimientos en la Oficina y fomentar «comunidades de trabajo» internas. Asimismo, como se indica en el párrafo 25 *supra*, la Oficina está poniendo en práctica un programa piloto para mejorar la gestión interna y el liderazgo de forma continua.

## **Reforma de la política de contratación**

29. En los dos últimos años, se ha comunicado a la Comisión en ocasiones anteriores que la Oficina ha adoptado una serie de medidas para eliminar el uso impropio de los contratos temporales. En julio de 2002, la OIT publicó la circular núm. 630, serie 6, para proporcionar información a los directivos y al personal sobre el uso correcto de los contratos temporales. En ella se describían a grandes rasgos las medidas destinadas a solucionar los casos pendientes de uso impropio de contratos. HRD ha elaborado un sistema para supervisar la situación de empleo de todo el personal con contrato de corta duración y está intentando encontrar de forma progresiva puestos estables, en la medida de lo posible, para el personal contratado en condiciones inadecuadas de empleo temporal de larga duración. Se ha creado un Grupo de Trabajo conjunto entre la Oficina y el Sindicato del Personal con miras a tratar esta importante cuestión. Con ese esfuerzo concertado, la Oficina hará todo lo posible por garantizar que no se emplee a ningún otro trabajador con un contrato impropio.

## **Revisión de la seguridad sobre el terreno**

30. Los costos de seguridad han aumentado y seguirán creciendo considerablemente, en especial sobre el terreno, dado que la Oficina debe actuar ante los peligros a los que se enfrenta el personal y la necesidad de proteger sus bienes. En la reunión de noviembre de 2002, el Consejo de Administración aprobó la asignación de fondos del superávit de

2000-2001 a la mejora de la seguridad y la protección del personal<sup>4</sup>. Los principales objetivos eran lograr que las oficinas exteriores de la OIT cumplieren las normas mínimas obligatorias de seguridad (MOSS) establecidas por la Oficina del Coordinador de las Naciones Unidas de Medidas de Seguridad (UNSECOORD) y aumentar la concienciación y los conocimientos de los directivos y el personal de la sede y sobre el terreno acerca de cuestiones de seguridad mediante una formación adecuada. En relación con la observancia de las MOSS, se determinó la necesidad de disponer del equipo necesario, y se proporcionaron fondos para su adquisición. En el momento de redactar el presente informe, el 85 por ciento de las 36 oficinas exteriores para las que se perseguía ese objetivo cumplían las MOSS.

**31.** En cuanto al aumento de la concienciación sobre las cuestiones de seguridad, la Oficina está aplicando las medidas siguientes:

- Se pusieron en marcha actividades de formación destinadas a distintos funcionarios en julio de 2003 para las oficinas exteriores mediante una enseñanza interactiva basada en CD-ROM y en septiembre de 2003 para la sede, a través de la Intranet. Se espera haber formado a todos los funcionarios de la OIT a través de esos métodos antes de que acabe el año.
- Se ha elaborado una guía de bolsillo relativa a la seguridad sobre el terreno en tres idiomas oficiales de la OIT y se ha distribuido a todos los funcionarios de la sede y de las oficinas exteriores.
- Se ha creado un sitio Intranet sobre seguridad para que los funcionarios de la sede y de las oficinas exteriores puedan acceder con facilidad a información relacionada con la seguridad sobre el terreno.
- En septiembre de 2003 se organizó un taller didáctico para formadores y coordinadores de la sede y de las oficinas exteriores, y se está proporcionando formación a los supervisores directos de la sede y a los directores de las oficinas exteriores.

## Supervisión y evaluación

**32.** El Auditor Externo señaló que no se había previsto ningún criterio de evaluación para medir los resultados de los elementos clave de la Estrategia en materia de Recursos Humanos y proporcionar un medio de evaluación de los logros de la estrategia general. La falta de criterios de evaluación había planteado dificultades para determinar si la estrategia había obtenido buenos resultados o no en muchos de sus ámbitos clave.

**33.** En el documento del Programa y Presupuesto para 2004-2005<sup>5</sup> figura un indicador con respecto a la elaboración por parte de HRD de un sistema de gestión y desarrollo de los recursos humanos que asegure que la OIT disponga del mejor personal posible para llevar a cabo sus tareas para conseguir una disminución progresiva del número de quejas relativas al lugar de trabajo. En el documento también se establecen tres metas, a saber:

- i) cubrir las vacantes en un plazo medio de cinco meses, mediante un proceso transparente y basado en méritos;

<sup>4</sup> Documento GB.285/PFA/9.

<sup>5</sup> Documento GB.286/PFA/9, párrafo 305.

- ii) lograr una proporción de al menos un 33 por ciento de mujeres calificadas en los grados más altos, en especial P5 y superiores, y
- iii) reducir a un 40 por ciento respecto de 2002-2003 el número de quejas relativas a políticas, reglas y procedimientos.

**34. *La Comisión tal vez estime oportuno: tomar nota de los progresos realizados en la aplicación de la Estrategia en materia de Recursos Humanos.***

Ginebra, 15 de octubre de 2003.

*Punto que requiere decisión:* párrafo 34.